

**TITULO: LAS RELACIONES DE COOPERACIÓN COMO VÍA DE ACUMULACIÓN DE ACTIVOS: MODELO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.**

**AUTOR:** Dr. Waldo Pérez Aguiar  
Profesor Titular EU de Organización de Empresas  
Universidad Politécnica de Madrid  
Ctra. de Valencia, Km. 7. 28031 MADRID, ESPAÑA

Teléfono: +34-91.336.78.09  
e-mail: [wpaguiar@euitt.upm.es](mailto:wpaguiar@euitt.upm.es)

# **TITULO: LAS RELACIONES DE COOPERACIÓN COMO VÍA DE ACUMULACIÓN DE ACTIVOS: MODELO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.**

## ***Abstract***

*En este trabajo se pretende avanzar en el conocimiento de los procesos de acumulación de activos en el seno de la empresa. En particular, se va a analizar el papel que desempeñan las relaciones de cooperación en este proceso, una de las vías de obtención de activos de la organización. En primer lugar, se caracteriza el fenómeno a estudiar de acuerdo con cuatro variables, a saber, la dotación de activos, su aprovechamiento, la capacidad de absorción de la empresa y su capacidad de transformación. Seguidamente, se presentan aquellos aspectos de la relación de cooperación que pudieran incidir en alguna de las variables vinculadas con la acumulación de activos y que se han agrupado en cuatro conjuntos: los relacionados con los activos, con el acuerdo, con los socios y con el entorno. A continuación se expone el diseño de la investigación que puede llevar a conocer las relaciones entre las cuatro variables de la acumulación y los factores de la cooperación. Se trata de un estudio estructurado en tres etapas a desarrollar en once años, en el que se combinan diversas metodologías y unidades de análisis. En el penúltimo epígrafe se exponen los resultados más relevantes de la primera fase ya concluida. Se finaliza con una conclusiones.*

## **1º INTRODUCCIÓN**

En este trabajo se pretende avanzar en el conocimiento de los procesos dinámicos que permiten a la empresa acumular activos en su seno. En particular, se desea analizar el papel que desempeñan las relaciones de cooperación en este proceso, en tanto que son una vía de obtención de activos<sup>1</sup>.

La oportunidad de este estudio viene refrendada por la opinión de diversos autores, que han apuntado la necesidad de profundizar en el estudio del proceso de acumulación de activos, en el aprendizaje de las organizaciones y su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. Estos problemas constituyen en la actualidad una parte básica de la agenda de investigación en el campo del análisis estratégico de las organizaciones (Ventura Victoria, 1998; Montgomery, 1995).

Para ello se modeliza el concepto de acumulación de activos a partir de sus dos componentes, la dotación y el aprovechamiento de activos. Se ha caracterizado el nivel de acumulación de activos a partir de sus dos variables fundamentales, la dotación de activos y su aprovechamiento. Así, el nivel de activos de una empresa en un momento dado depende de los activos disponibles y del número de veces que es capaz de utilizar dichos activos.

Aunque la organización puede obtener sus activos por diversos caminos, tanto en su exterior, por compra o por cooperación, como en su interior, gracias a un proceso de desarrollo interno, la necesidad de incorporar los elementos adquiridos en el exterior, de aprender a utilizarlos, hace que el componente interno esté siempre presente

---

<sup>1</sup> En este trabajo se entenderá por activo cualquier cualidad o cosa útil disponible por la organización, acepción muy amplia, que permite recoger los elementos físicos y financieros. Pero también los intangibles, como la imagen de marca o corporativa, las habilidades de los empleados o la capacidad de innovación de la organización. Para una discusión sobre el significado de este término y otras acepciones pueden verse Pérez Aguiar (1994, 1999a).

cualquiera que sea la vía de obtención. Esta posibilidad de aprender a manejar los activos adquiridos en el exterior se ha denominado capacidad de absorción, si su efecto es el de incrementar la dotación de activos, y capacidad de transformación cuando se refiere a su aprovechamiento.

La relación de cooperación es susceptible de incidir en las cuatro variables indicadas, dotación, aprovechamiento, capacidad de absorción y capacidad de transformación. Lo que se pretende es saber cómo y porqué se produce esta influencia. Con este fin, se han establecido cuatro grupos de factores vinculados con la cooperación: (1) los relacionados con los activos, tales como su grado de intangibilidad; (2) con los socios, como su experiencia previa o el resultado esperado; (3) con la relación de cooperación, a saber, los objetivos planteados y (4) con el entorno en que dicha relación se lleva a cabo.

Con el fin de averiguar el efecto de estos cuatro grupos de factores sobre el desarrollo de la relación de cooperación, en primer lugar se exponen los planteamientos teóricos sobre los que se asienta el estudio de los activos empresariales, para, en segundo lugar, analizar la cooperación como vía de obtención de activos. En el cuarto epígrafe se presenta la investigación a realizar, la cual debe desarrollarse durante un periodo de once años y que se ha estructurado en tres fases, cada una de ellas con distintos objetivos, métodos, fuentes de evidencia y unidad de análisis y población estudiada. En el quinto epígrafe se presentan los resultados parciales obtenidos hasta el momento. Se finaliza con unas conclusiones.

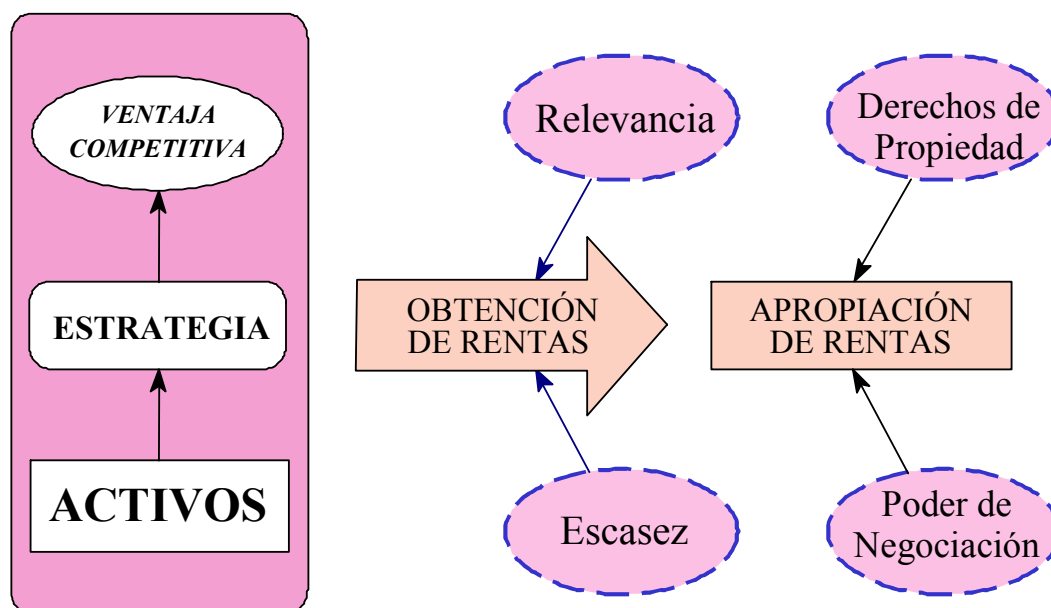
## **2º EL ESTUDIO DE LOS ACTIVOS EMPRESARIALES DESDE UNA PERSPECTIVA BASADA EN RECURSOS**

El enfoque basado en los recursos de la empresa es un marco conceptual adecuado para explicar las causas de la competitividad mediante el análisis de los activos, tanto propios como de competidores<sup>2</sup>. Su estudio puede referirse a un instante en el tiempo, lo que supone asumir que los recursos disponibles por la organización no varían. Como complemento a esta perspectiva estática, cabe examinar las vías de obtención de activos a lo largo del tiempo, así como las acciones y omisiones conducentes a imposibilitar o al menos dificultar que los competidores adquieran activos similares. Se logra así una visión longitudinal o dinámica del juego competitivo, cuyo ámbito no solo abarca los mercados finales sino también la adquisición y mantenimiento de los recursos. A continuación se desarrollan ambas perspectivas.

El análisis transversal de los activos empresariales se centra en la obtención y posterior apropiación de rentas. Así, las empresas que actúan en competencia formulan e implantan estrategias con la finalidad de ser competitivas, esto es, para ampliar o al menos mantener su posición en un mercado, rivalizando con otras que persiguen objetivos similares y manteniendo una rentabilidad financiera (Salas, 1992). Desde este punto de vista, se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando es capaz de llevar a cabo una estrategia que le permita

---

<sup>2</sup> Se ha apuntado que las razones de la competitividad se explican fundamentalmente por factores internos a la propia empresa, más que por elementos de tipo sectorial o general. La evidencia empírica ha confirmado reiteradamente esta hipótesis. A este respecto puede verse entre otros Schmalensee (1975), Rumelt (1991), Hill y Deeds (1996) y más recientemente Fernández *et al.* (1998).



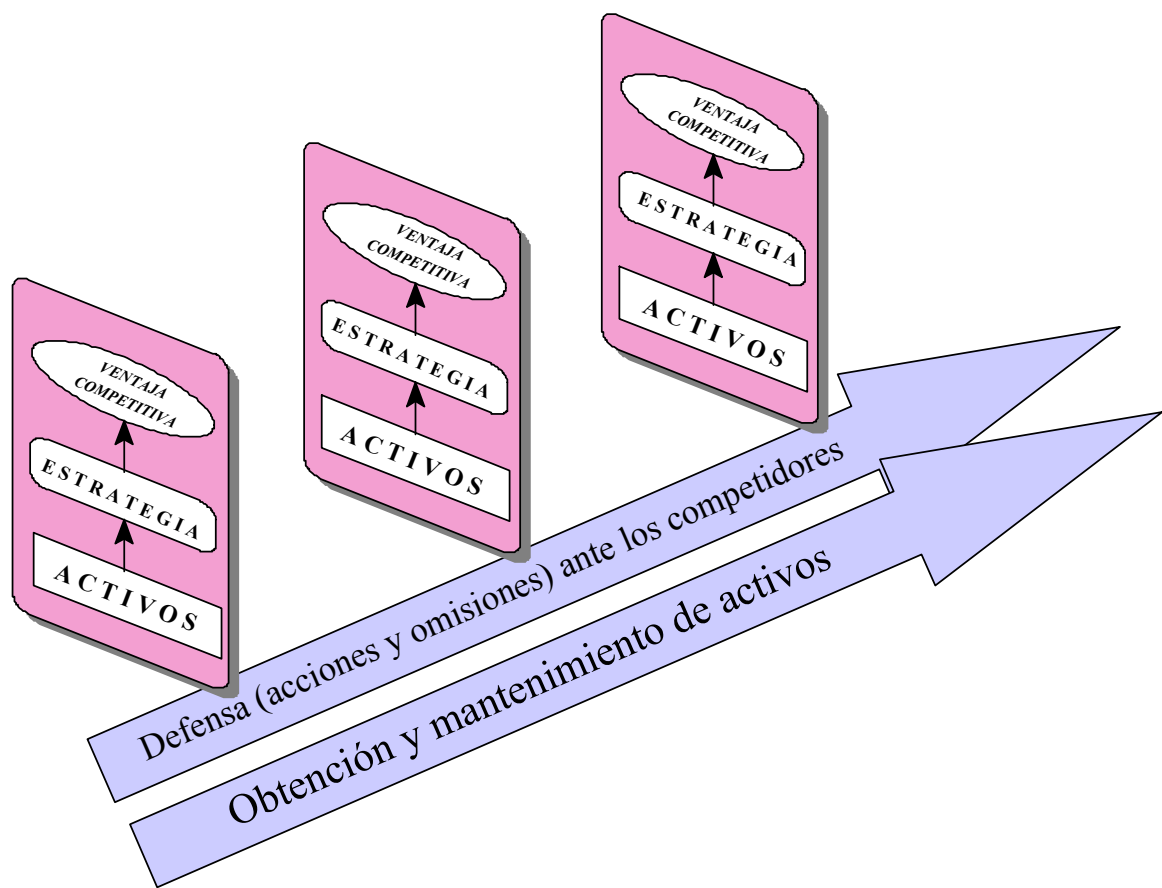
**Figura 1 El análisis transversal de los activos empresariales.** Fuente: Elaboración propia, inspirado en Grant (1995)

crear valor, no pudiendo ser ejecutada simultáneamente por ningún otro competidor actual o potencial (Barney, 1991).

En este sentido y según se muestra en la Figura 1, la obtención de ventajas se relaciona con dos aspectos: (1) los mecanismos por los que las estrategias conducen a la obtención de rentas, y (2) la problemática de la apropiación de rentas, una vez estas se han generado. Entonces, la estrategia se configura como la particular forma de emplear los activos, para que de estos se obtenga un adecuado flujo de rentas.

Es de destacar que la mera tenencia de activos no asegura la generación de rentas, pues se requiere que estos cumplan las condiciones de relevancia y de escasez. Un activo será relevante o valioso si permite aprovechar oportunidades, y/o neutralizar amenazas que presente el entorno (Barney, 1991). La escasez garantiza que los competidores no dispongan de activos necesarios para ejecutar similares estrategias.

Como complemento a los anteriores requisitos, la organización debe ser capaz de apropiarse de las rentas que sus recursos generen, ya que, de otro modo, los rendimientos conseguidos no permanecerían en su interior, sino que irían a manos de clientes, proveedores, propietarios de los activos o quien tenga la capacidad de adueñárselas. La cuestión de la apropiación de las rentas generadas se vincula con dos aspectos relacionados: (1) la definición de los derechos de propiedad del activo, los cuales, en realidad, no son sino un conjunto de derechos de uso (Jensen y Meckling, 1996) y (2) el poder de negociación de la empresa frente al propietario del activo, lo que dependerá de ciertos factores, de entre los que se pueden destacar el poder de mercado, la ambigüedad entre el desempeño del activo y las rentas que este genere, la facilidad para replicar el activo por parte de la empresa, la movilidad del activo y su especificidad.



**Figura 2 El análisis transversal de los activos empresariales.** Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, este esquema quedaría incompleto si no se toman en consideración las vías de obtención y defensa de los activos a lo largo del tiempo. Así, la empresa desarrollará destrezas y pericias para influir en los activos disponibles o en su utilización, tanto propios como de la competencia. Ahora, la estrategia de la empresa se concibe como una sucesión de instantes, cada uno de ellos con su particular problemática de obtención y apropiación de rentas.

Pero, según se aprecia en la Figura 2, desde esta nueva perspectiva se plantean dos nuevas cuestiones no contempladas hasta ahora:

- 1) Las vías de obtención de activos así como su mantenimiento por la organización, y
- 2) las acciones y omisiones, tanto ofensivas como defensivas, llevadas a cabo con objeto de evitar que los competidores obtengan activos (por compra o incluso vía imitación o sustitución) que les permitan implantar similares estrategias.

Así, la empresa podrá patentar una tecnología o mantener su secreto industrial, establecer acuerdos de cooperación con determinadas limitaciones o no vender un activo innecesario, con la esperanza de conservar sus

activos y conseguir que no estén disponibles para sus competidores, para mantener de esta forma las condiciones de obtención y apropiación de rentas, en definitiva, hacer sostenibles sus ventajas competitivas.

Para este trabajo resulta de especial interés la primera de las cuestiones planteadas, las vías de obtención de activos, por lo que a continuación se hace una breve reseña. La empresa puede obtener los activos necesarios para llevar a cabo su actividad bien en el exterior, más allá de sus límites formales, o bien mediante un proceso de desarrollo en el interior de la organización. Por ejemplo, una patente puede adquirirse mediante alguna de las modalidades de compra o a través de su desarrollo en el departamento de I+D.

En general, las características del activo o circunstancias relacionadas con su obtención determinan la elección de la vía, si bien normalmente se requerirá la combinación de diversas vías y existirá cierto grado de discrecionalidad en su concreción por parte de la empresa. Pensemos, a modo de ejemplo, en la compra de un sistema de información, el cual debe complementarse con el esfuerzo interno en formación necesario para adquirir las destrezas que impone su uso, o bien si se decide desarrollar algunas aplicaciones de software específicas para adaptar el funcionamiento de los nuevos equipos a las necesidades propias.

La obtención de activos en el exterior de la organización puede realizarse bien mediante su compra en los mercados de factores, o bien compartiendo los activos a través de acuerdos de cooperación.

Mediante compra se pueden adquirir una muy amplia gama de factores, tales como activos físicos, financieros o algunos inmateriales, así como habilidades individuales vía contratación de trabajadores, e incluso permite adueñarse de recursos y capacidades de otras empresas, mediante la adquisición de la compañía o unidad que las contienen. Implicará el pago del precio fijado por el mercado y se puede concretar en varias modalidades<sup>3</sup> (Chi, 1994): (a) La obtención por medio de contraprestación al actual poseedor de los derechos de propiedad del recurso, tales como la compra de activos físicos o la contratación de trabajadores, (b) la compra de una empresa completa o de la división o parte de la empresa donde residen los recursos y/o las capacidades que se desean conseguir, y (c) la compra del servicio que presta el activo a la empresa que lo posee, lo que se ha calificado de “*camino indirecto para comerciar*” con los activos.

Los acuerdos de cooperación son otra vía que permite disponer de activos existentes en el exterior de la organización. Precisamente, la escasez de recursos es uno de los motivos más importantes para entablar este tipo de vínculos (Ohmae, 1991); así, las alianzas pueden evitar duplicidad de actividades y liberar la utilización de recursos, lo que posibilita centrarse en las actividades nucleares. Esta particular vía de obtención de activos se analizará con mayor detalle en el epígrafe siguiente.

---

<sup>3</sup> Chi (1994) presenta otra forma de adquisición de activos, la transferencia de habilidades y rutinas organizativas que permita construir el activo en la empresa. Sin embargo, no se trata de una adquisición en el exterior de la empresa sino, más bien, de obtener los elementos que permitan su creación en el interior de la organización.

La alternativa y habitualmente el necesario complemento a obtener un activo en el exterior de la organización es construirlo en su interior mediante un proceso de acumulación (Dierickx y Cool, 1989) que da lugar al aprendizaje organizativo. Así, si se concibe la organización como un conjunto de recursos relacionados que forman una red, los vínculos establecidos constituyen los patrones organizativos de uso de los activos, pautas de comportamiento de la entidad que contienen el conocimiento colectivo y que se van creando, depurando y olvidando en el transcurso del tiempo.

La composición de activos internos resulta imprescindible para una eficiente adquisición de activos externos. Pensemos, por ejemplo, en la compra de unos equipos de CAD-CAM realizada por una empresa constructora para su departamento de delineación. Es posible que los empleados realicen sus actividades de forma más eficiente, pues disponen de unos activos más adecuados a su función. Pero también puede suceder que, debido a la resistencia al cambio, a no saber manejar el software o a otras causas, los equipos acaben arrinconados en el lugar más polvoriento del almacén. Aunque la adquisición en el mercado sea idéntica en ambos casos, no se puede decir que la empresa disponga de los mismos activos. Y la diferencia no está en la compra realizada sino en la forma que la empresa utiliza lo adquirido, aspecto sin duda interno.

Los activos de la organización dependen, por tanto, de un conjunto de elementos tomados del exterior, por compra o por cooperación, así como de la capacidad de incorporar y crear materia propia a partir de ellos. Hipotéticamente, podrían imaginarse dos empresas que, partiendo de los mismos activos físicos, financieros e incluso humanos, llegan a desarrollar potencialidades distintas. El enfoque basado en los recursos de la empresa ha enfatizado esta heterogeneidad innata a las organizaciones<sup>4</sup>.

En definitiva, aunque la mayor parte de los recursos puedan adquirirse en el exterior de la empresa, mientras que las capacidades, en general, se desarrollan en su interior, considerar que los elementos adquiridos forman parte del conjunto de activos empresariales puede ser falaz. Existen dos razones para ello.

Primero, un elemento solo formará parte de los activos empresariales si la organización sabe cómo y para qué utilizarlo. Así, los equipos de CAD-CAM arrinconados en el ejemplo anterior solo forman parte de los recursos nominalmente, pues aun estando disponibles para sus empleados, si no saben utilizarlos es como si no existieran.

Segundo, también es importante saber cuánto se utilizan dichos elementos. Si se compran tres impresoras pero solo se usa una, las otras dos no deberían formar parte del inventario de activos. De igual forma, si se adquiere una única impresora de manera que, gracias a instalarla en una red administrada adecuadamente, se consigue que haga el trabajo de tres, la organización ha multiplicado su activo “impresora” por tres, aunque solo haya comprado una.

---

<sup>4</sup> Wernerfelt (1984), Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993), Peteraf (1993) son algunos trabajos, aunque no los únicos, que desarrollan este enfoque.

En consecuencia, la acumulación de activos se compone de los elementos generados internamente, además de aquellos adquiridos en el exterior, siempre que estos hayan sido incorporados, interiorizados o “digeridos”. El cómo y el cuánto se utilicen son los resultados fundamentales de esa digestión. Desde este punto de vista, el reto de hacer operativo el concepto de acumulación supone explicitar las dos dimensiones del activo, su existencia y disponibilidad por un lado, y su grado de utilización por otro. Ello se ha conseguido mediante la definición del nivel de acumulación de activos.

El nivel de acumulación de activos de la empresa presenta dos componentes básicos: (1) la dotación de activos y (2) el aprovechamiento o utilización que de ellos se haga. La dotación de activos viene determinada por el conjunto recursos, de conocimientos y de tecnologías disponibles por la empresa en un determinado instante. La diferencia de dotación de activos entre dos momentos indica la acumulación conseguida en el período.

El grado de aprovechamiento o apalancamiento de los activos indica el número de veces que la empresa utiliza su dotación de activos. Un mayor aprovechamiento de los recursos es la mejor manera de evitar ineficiencias y significa imaginar nuevas formas de conseguir las mismas ventajas que los competidores con menos activos; es un modo de aumentar la utilidad de los activos disponibles a través de la creatividad y la persistencia, a base de aprender a hacer más con menos (Hamel y Prahalad, 1995).

En consecuencia, se puede definir el nivel de acumulación de activos en una empresa a partir de la dotación de activos en ese momento y del número de veces que dicha dotación es utilizada. En efecto, del mismo modo que la oferta monetaria de un país queda definida por la cantidad de dinero y la velocidad de su circulación, la oferta de recursos y capacidades de la organización se determina a partir de la cantidad disponible de cada elemento (dotación) y de la velocidad de utilización que es capaz de desarrollar (aprovechamiento o apalancamiento). Así, el nivel de acumulación de activos de la empresa  $i$  en el momento  $t$  vendrá definido por:

$$\left( \begin{array}{c} \text{Nivel de} \\ \text{acumulación} \\ \text{de activos} \end{array} \right)_{it} = \left( \begin{array}{c} \text{Dotación} \\ \text{de} \\ \text{activos} \end{array} \right)_{it} * \left( \begin{array}{c} \text{Aprovechamiento} \\ \text{de} \\ \text{activos} \end{array} \right)_{it}$$

La facultad de incrementar la dotación de activos se ha denominado capacidad de absorción, entendida como la habilidad colectiva de reconocer el valor de la nueva información en un dominio particular, asimilarla y aplicarla a fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1989, 1990, 1994). Asimismo, la aptitud de la organización para incrementar el apalancamiento de los activos disponibles, para multiplicar el valor de cada uno de ellos a través de re combinaciones imaginativas que generan nuevas utilidades, se ha llamado de forma restringida capacidad combinatoria (Kogut y Zander, 1992) o con carácter más general, capacidad de transformación (Garud y Nayyar, 1994). La expresión siguiente:



$$\begin{array}{c}
 \left( \begin{array}{c} \text{Capacidad de} \\ \text{acumulación} \\ \text{de activos} \end{array} \right)_{it} = \left( \begin{array}{c} \text{Capacidad} \\ \text{de} \\ \text{absorción} \end{array} \right)_{it} + \left( \begin{array}{c} \text{Capacidad} \\ \text{de} \\ \text{transformación} \end{array} \right)_{it} \\
 \downarrow \qquad \qquad \qquad \downarrow \qquad \qquad \qquad \downarrow \\
 \left( \begin{array}{c} \text{Nivel de} \\ \text{acumulación} \\ \text{de activos} \end{array} \right)_{it+1} = \left( \begin{array}{c} \text{Dotación} \\ \text{de} \\ \text{activos} \end{array} \right)_{it+1} * \left( \begin{array}{c} \text{Aprovechamiento} \\ \text{de} \\ \text{activos} \end{array} \right)_{it+1}
 \end{array}$$

relaciona ambos aspectos, capacidad de absorción y de transformación con la dotación y el aprovechamiento de activos. Un conocimiento no utilizado y una máquina almacenada tendrán un apalancamiento nulo y por tanto, no formarán parte del nivel de acumulación en ese momento. Además, el nivel de activos actual junto con las capacidades de obtener nuevos activos y de utilizar en mayor medida los disponibles determinará el nivel de activos de los próximos periodos.

### 3º LA COOPERACIÓN COMO VÍA DE OBTENCIÓN DE ACTIVOS TECNOLÓGICOS

Se ha definido la cooperación como el acuerdo entre empresas independientes que unen o comparten sus recursos y capacidades, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas (Fernández Sánchez, 1991). Por tanto, en lo que a acumulación de activos se refiere, la cooperación significa la creación de una zona común entre los partícipes, en la cual se sitúan determinados activos, lo que denominamos un área de jurisdicción conjunta, o al menos consensuada, en el acuerdo. Cada socio pierde cierto grado de libertad sobre los activos que él aporta y adquiere influencia sobre los aportados por los demás.

Un determinado activo podrá estar situado en una de las dos zonas, conjunta o privada, o incluso en ambas, si está basado en el conocimiento. Esto es debido a que dicho activo ha sido transferido, replicado o aprendido, de una zona a otra, de la privada a la común o viceversa. Como consecuencia, podrá generar rentas en la zona común, cuyo reparto está sujeto a lo pactado en el acuerdo, y también en la privada. En tal caso, no habrá reparto pues las condiciones de apropiabilidad serán muy diferentes. Puede, incluso, que el otro socio ni siquiera perciba la existencia de esas rentas. Por este motivo, el partícipe que no disponga del activo en su zona privada tendrá incentivos para intentar transferírselo del área común<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Khana, Gulat y Nohria (1998) desarrollan una estructura teórica sobre el comportamiento de los partícipes en las alianzas cuyo objeto es el aprendizaje a partir los conceptos de beneficios privados y comunes, así como el alcance relativo de la alianza.

Al igual que con el resto de activos de la empresa, el análisis que cabe hacer sobre vinculados a la relación de cooperación puede ser estático –si su problemática gira en torno a la generación de rentas y su posterior apropiación– o dinámico –si en el proceso se obtienen nuevos activos–. En el primer tipo de análisis, la alianza se caracterizará según las rentas generadas a cada socio por los distintos activos. Sin embargo, su análisis no es necesario para lo objetivos de este trabajo.

Desde un punto de vista dinámico, la acumulación de activos se verá afectada, sin duda, por las relaciones de cooperación mantenidas. Por un lado, el área de jurisdicción conjunta se configura como una entidad propia, que acumula activos por sí misma. En efecto, los activos aportados por los socios son un punto de partida para generar nuevos activos, bien incrementando la dotación, el aprovechamiento o ambas. La relación surgida del acuerdo dispondrá, por tanto, de su propia capacidad de absorción y de transformación. Cada socio incrementará su nivel de activos en la proporción establecida según las condiciones del acuerdo.

Por otro lado, la zona privada del socio puede ver incrementado su nivel de acumulación en virtud del acuerdo, por varias vías. Primero, puede recibir directamente ciertos recursos y capacidades desarrollados en el transcurso de la relación, digamos su parte del área común, una vez disuelta la relación. Pensemos en una alianza para el desarrollo de un producto; una vez desarrollado, ambos socios incorporan a sus activos el resultado obtenido para su producción y comercialización independiente. Pero también cabe la posibilidad de que determinados activos no afectos al acuerdo sean transferidos<sup>6</sup>.

Segundo, el socio puede adquirir las capacidades para incrementar por sí mismo su nivel de acumulación. Esto es, puede adquirir las capacidades de absorción y de transformación necesarias para aumentar, esta vez en solitario, la dotación y el aprovechamiento de sus activos. Por este motivo, se ha apuntado que uno de efectos más interesantes de la cooperación es que proporciona la oportunidad de aprender más rápidamente las habilidades necesarias en un momento dado (Lei y Slocum, 1992).

De lo expuesto hasta aquí se deduce que el abanico de posibles repercusiones que la cooperación puede presentar en los activos de la empresa es sumamente amplio. Según sea el caso, las cuatro variables que definen o inciden sobre el nivel de acumulación, dotación, aprovechamiento, capacidad de absorción y de transformación, pueden verse afectadas.

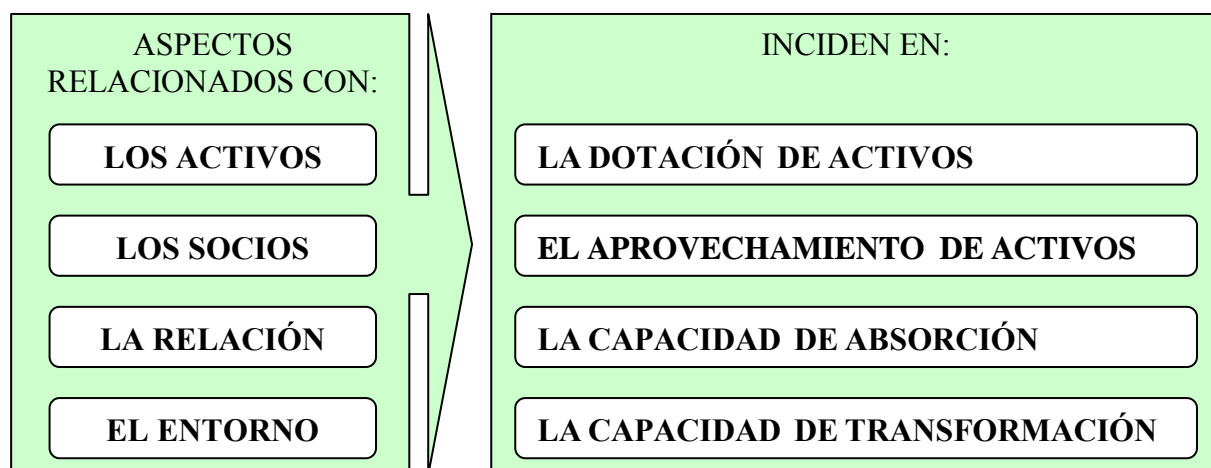
En este trabajo se plantea el diseño de una investigación para determinar las características, condiciones o circunstancias por las que una relación de cooperación incide positiva o negativamente sobre alguna o varias de las variables vinculadas al nivel de acumulación de activos. Los distintos aspectos y cuestiones a investigar se han agrupado en cuatro grupos:

---

<sup>6</sup> La literatura sobre cooperación presenta bastantes ejemplos que ilustran esta posibilidad. Por ejemplo, puede verse Hamel, Doz y Prahalad (1989) y Badaracco (1992)

- a) **Aspectos vinculados a los activos**, tales como su naturaleza, tangible o intangible, el nivel de dotación inicial de los socios y de la zona común, su importancia relativa en relación a otros activos empresariales, apropiabilidad;
- b) **Aspectos relacionados con los socios**: Su número, relación entre ellos (vertical, horizontal competitiva o complementaria), experiencia en relaciones de cooperación, resultado esperado, intenciones de internalizar;
- c) **Aspectos relacionados con la relación de cooperación**: Tipo de acuerdo, objetivos marcados, área funcional en que se desarrolla o actividades implicadas, organización;
- d) **Aspectos relacionados con el entorno**: Grado de rivalidad o competencia en el sector del acuerdo y en otros sectores donde operan los socios, legislación;

La Figura 3 presenta una visión de conjunto sobre las cuestiones y variables a investigar:



**Figura 3 Cuestiones y variables a investigar.** Fuente: Elaboración propia.

#### 4º EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Las relaciones de cooperación se configuran como una vía de obtención de activos en el exterior de la empresa, pero con algunos rasgos del desarrollo interno. De hecho, se puede afirmar que es una fórmula intermedia entre la compra de activos y su construcción en el interior de la organización. Pero la variedad de tipos, las condiciones específicas fijadas en los acuerdos, la evolución de la relación y otras circunstancias dificultan, en gran medida, la investigación de este fenómeno complejo, a la vez que hace cuestionable cualquier generalización al respecto. Pese a estas dificultades, en este trabajo se pretende generar una teoría explicativa del efecto de la cooperación en los activos empresariales.

Con este fin, se presenta el diseño de una investigación cuyo objetivo es, en primer lugar, determinar qué parámetros tienen incidencia sobre la acumulación de activos en la empresa, y segundo, establecer de qué manera influye esta, positiva o negativamente, y en qué grado. El resultado debe ser un modelo que incorpore las variables mencionadas en el epígrafe anterior y que hayan sido encontradas significativas, de forma que se pueda predecir la incidencia de una relación concreta en el proceso de acumulación de activos de los partícipes.

La complejidad de los fenómenos implicados en el estudio, a saber, la relación de cooperación y el proceso de acumulación de activos, la incidencia del tiempo<sup>7</sup> y la dificultad de observación de muchos elementos importantes<sup>8</sup>, exigen plantear una investigación sensible a estas circunstancias. Por esta razón, se ha considerado adecuado establecer un diseño de la investigación que conste de tres fases, a desarrollar durante un periodo total de once años.

Esta división se justifica porque cada etapa genera información relevante para la siguiente, además de la conveniencia de utilizar diversos métodos y técnicas, fuentes de evidencia y unidades de análisis. En definitiva, cada fase se desarrolla de acuerdo con su propia lógica, razón por la que pudieran considerarse independientes si no fuera porque los resultados de cada una de ellas son informaciones útiles y relevantes para las siguientes. La siguiente ilustración permite obtener una visión del conjunto de la investigación.



**Figura 4 Fases de la investigación.** Fuente: Elaboración propia.

A continuación se señalan los aspectos más significativos de cada fase.

#### a) **Primera fase**

<sup>7</sup> Dierickx y Cool (1989) señalan que el proceso de acumulación de activos en la empresa sufre de “deseconomías de compresión del tiempo”.

<sup>8</sup> Godfrey y Hill (1995) y Reed y DeFillippi (1990) destacan que muchos activos empresariales, en particular los denominados “estratégicos” pueden ser de difícil o imposible observación.

El objetivo de la primera fase es analizar la incidencia de las relaciones de cooperación en la acumulación de activos, esto es verificar si alguno de los dos componentes del nivel de acumulación, dotación y aprovechamiento se ven afectados. Para ello, se ha elegido al departamento de I+D de una empresa fabricante de equipos de telecomunicación como unidad de análisis.

Asimismo, sería deseable establecer las condiciones de la relación de cooperación que garanticen una incidencia positiva sobre el nivel de acumulación. A continuación se presenta la ficha técnica de esta fase:

<b>PRIMERA FASE: FICHA TÉCNICA</b>	
<b>OBJETIVO</b>	Incidencia de la cooperación en la acumulación de activos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidencia en la dotación</li> <li>• Incidencia en el aprovechamiento</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA</b>	Cualitativa. Estudio de casos
<b>MERCADO</b>	Fabricantes de equipos de telecomunicación
<b>FUENTES DE EVIDENCIA</b>	Entrevistas cualitativas y de respuestas abiertas, informes anuales, catálogos de productos, etc.
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	Departamento de I+D del socio
<b>CASOS ANALIZADOS</b>	Uno (Dos acuerdos)
<b>PERIDO ANALIZADO</b>	1990 – 1995

## **b) Segunda fase**

En esta segunda fase se pretende, en primer lugar, verificar en un marco más amplio los resultados encontrados para así aumentar sus límites de generalidad. Así, se pretende tomar una amplia muestra de relaciones de cooperación que hayan participado empresas pertenecientes a los mercados de fabricantes de equipos de telecomunicación, operadores de telecomunicación o automoción.

La problemática de estos mercados es muy diferente lo que ayuda a encontrar casos extremos pero participan de algunos rasgos comunes, tales como la necesidad de tecnologías que como la microelectrónica, se encuentran presentes en todos ellos.

En esta ocasión, la evidencia se recogerá de las informaciones publicadas en la prensa económica, en el periodo que va desde 1.996 hasta 2.000. En la base de datos a crear no solo constarán las relaciones de cooperación, también se incorporarán todos aquellos rasgos y características relacionadas con la relación, con los activos involucrados, los socios y el entorno, de forma que ayude a cumplir el segundo objetivo de esta fase: Identificar aquellos aspectos que presentan una incidencia relevante en la acumulación de activos por parte del partícipe.

La ficha técnica de esta fase se presenta a continuación. Obsérvese que la unidad de análisis ha cambiado. En la etapa anterior resultaba prioritario el estudio de la acumulación de activos por parte del socio. Sin embargo, ahora, la atención se centra sobre el acuerdo de cooperación, el cual es la nueva unidad objeto de estudio, portadora del conjunto de aspectos que se desean investigar.

<b>SEGUNDA FASE: FICHA TÉCNICA</b>	
OBJETIVO	Ampliación de los resultados obtenidos en la etapa anterior Identificación de los aspectos relevantes de la cooperación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre activos</li> <li>• Sobre los socios</li> <li>• Sobre la relación</li> <li>• Sobre el entorno</li> </ul>
METODOLOGÍA	Cuantitativa
MERCADOS	Fabricantes de equipos de telecomunicación. Operadores de telecomunicación. Automoción
FUENTES DE EVIDENCIA	Prensa económica
UNIDAD DE ANÁLISIS	El acuerdo de cooperación
CASOS ANALIZADOS	Todos los que se encuentren
PERIDO ANALIZADO	1996 – 2000

### c) Tercera fase

Los resultados de la anterior etapa van a permitir identificar los rasgos y características de los acuerdos de cooperación concertados en el periodo 1996-2000. A partir de esta información de campo, se pretende descubrir las razones por las que estos factores han incidido en el proceso de acumulación de activos del partícipe.

Para ello se van a seleccionar los casos más significativos y se va a indagar sobre los factores explicitados en la etapa anterior. Normalmente se utilizarán las entrevistas cualitativas de respuestas abiertas, si bien no se descarta la utilización de otras fuentes de evidencia cuando sea necesario. En esta ocasión, la unidad de análisis más adecuada será la relación de cooperación desde el punto de vista del partícipe, pues la unidad así definida recoge el ámbito de la acumulación de los activos relacionados con la cooperación y simultáneamente, los rasgos y características a analizar. Así, una relación e cooperación en la que participan dos socios contendrá dos unidades de análisis.

<b>TERCERA FASE: FICHA TÉCNICA</b>	
OBJETIVO	Ampliación de los resultados obtenidos en la etapa anterior Análisis de los aspectos relevantes de la cooperación

TERCERA FASE: FICHA TÉCNICA	
	identificados en la etapa anterior: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre activos</li> <li>• Sobre los socios</li> <li>• Sobre la relación</li> <li>• Sobre el entorno</li> </ul>
METODOLOGÍA	Cualitativa
MERCADOS	Fabricantes de equipos de telecomunicación. Operadores de telecomunicación. Automoción
FUENTES DE EVIDENCIA	Entrevistas de respuestas abiertas a los responsables de cada partícipe del acuerdo
UNIDAD DE ANÁLISIS	La relación de cooperación desde el punto de vista del socio
CASOS ANALIZADOS	Los más significativos de la etapa anterior
PERIDO ANALIZADO	1996 – 2000

## 5º ALGUNOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA PRIMERA FASE

En la actualidad, se han realizado los trabajos correspondientes a la primera fase de la investigación y se está elaborando la base de datos de la segunda. En este epígrafe se presentan los resultados más significativos de la etapa ya finalizada, si bien no se puede perder de vista que se trata de un estudio que forma parte de una investigación más amplia.

Como ya se ha apuntado, el estudio contempla el análisis de las relaciones de cooperación de una empresa fabricante de equipos de telecomunicación en España, durante el periodo que va desde 1.990 hasta 1.995.

El método de investigación utilizado ha sido el estudio de casos por patrones de comportamiento<sup>9</sup> pues se adapta a la investigación de fenómenos complejos, poco conocidos y dinámicos, gracias a que permite utilizar diversas fuentes de evidencia, cuantitativas y cualitativas, así como múltiples técnicas de análisis

Se ha elegido el mercado de fabricantes de equipos de telecomunicación en España por ser muy dinámico y competitivo, en el cual el avance tecnológico, las necesidades cambiantes de los clientes y los requerimientos de servicio dificultan el proceso de acumulación de algunos activos.

---

<sup>9</sup> Pueden verse los fundamentos de la investigación de casos así como descripción detallada del estudio de casos por patrones de comportamiento en Pérez Aguiar (1998; 1999b).

La unidad de análisis elegida ha sido el área de diseño de la empresa (Departamento o Laboratorio de I+D, Desarrollo, etc.) pues sus competencias tecnológicas específicas son el principal factor que explica por qué las empresas son diferentes, cómo cambian a lo largo del tiempo y cuándo son capaces de mantenerse competitivas (Patel y Pavitt, 1994).

Como fuentes de evidencia y los procedimientos de recolección de datos seguidos, se han utilizado los informes anuales de la empresa (balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y memoria anual, el informe de gestión así como el informe de auditoría si se encontraba disponible), registros y bases de datos exteriores a la empresa, tales como los de la Oficina Española de Patentes y Marcas, Asociación Nacional de la Industria Electrónica (ANIEL), catálogos de productos editados por la propia empresa y entrevistas cualitativas.

Se ha considerado que los resultados fundamentales de la función de diseño son los productos diseñados, razón por la que se ha calculado el nivel de acumulación de activos tecnológicos mediante una medida agregada de su número. Sin embargo, los productos han resultado ser heterogéneos entre sí, por lo que no pueden ser comparados directamente. Por consiguiente, se han homogeneizado todos los productos previamente a su agregación, para lo cual se ha buscado una equivalencia entre ellos mediante la elaboración de una variable específica denominada "patrón-producto", una valoración de la dificultad de desarrollo de cada producto inspirada en una de sus características técnicas esenciales, como es la capacidad de flujo de transmisión de datos. Ciertamente, la mayor parte de los productos comparados son terminales de red cuya función es hacer de transmisor y/o receptor de información, tal como un teléfono, un módem, un equipo X-25 o un terminal RDSI. Así, ha resultado sencillo establecer una medida de la dificultad de diseño a partir de la característica citada, común a todos estos productos.

Una vez desarrollado el producto, cabe plantearse sobre la permanencia en la empresa de los activos que fueron necesarios para su desarrollo. Sobre este aspecto se distinguen dos situaciones: si la empresa sigue trabajando en su perfeccionamiento para adaptar sus especificaciones a nuevas exigencias del mercado e incorporar así nuevas prestaciones, se considerará que se mantiene el nivel de acumulación de activos. Pero si esto no ocurre y se da el trabajo por terminado, entonces se asumirá una tasa de pérdida de valor de dichos activos del 30% anual. Esta diferencia de tratamiento es más significativa que un simple procedimiento de cálculo, pues revela la convicción, ya apuntada por Hamel y Prahalad (1995), de que las competencias tecnológicas, cuanto más se utilizan, más se desarrollan y en definitiva, son más valiosas.

Pudiera objetarse que los activos tecnológicos así medidos se contabilizan por duplicado, pues probablemente existan simultáneamente en dos o más productos. Esta precisión va a permitir descomponer el nivel de acumulación de activos en sus dos componentes básicos, la dotación y el aprovechamiento de activos. Así, dado que se ha obtenido evidencia suficiente sobre el conjunto de tecnologías que intervienen en cada uno de los productos desarrollados y su peso, se puede hallar un "patrón-producto corregido" que permita obtener una medida del nivel de activos una vez depurado el efecto de la doble contabilización de conocimientos y tecnologías empleadas.



Supongamos, por ejemplo, que la empresa desarrolla un terminal RDSI (64 "patrones-producto") que incorpora un 30% de la tecnología de DISEÑO DE CIRCUITOS Y SISTEMAS ELECTRÓNICOS (DCS) y un equipo X-25 (56 "patrones-producto") que requiere un 10% de la misma tecnología; el peso de DCS en cada producto será de 19,2 y 5,6 "patrones-producto" respectivamente. Se pueden utilizar estas medidas para determinar el nivel de acumulación de activos de la empresa en DCS, el cual sería de 24,8 "patrones-producto" ( $19,2 + 5,6$ ); sin embargo, si se considera que los 5,6 "patrones-producto" del equipo X-25 son conocimientos ya contenidos en los 19,2 de la terminal RDSI, entonces no deben contarse y la dotación de DCS será de 19,2 "patrones-producto corregidos".

Además de las medidas que muestran el nivel y la dotación de activos tecnológicos, a partir de las magnitudes propuestas también se puede obtener una medida de su aprovechamiento. En efecto, si el "patrón-producto" es una valoración de la dificultad de desarrollo del producto y si el "patrón-producto corregido" es la misma valoración una vez corregido el efecto de dobles utilidades, entonces el incremento que va desde el "patrón-producto corregido" hasta el "patrón-producto" es una magnitud que mide el grado de aprovechamiento o apalancamiento de los activos tecnológicos disponibles.

Así, se define la variable "APA it" como el incremento porcentual del "patrón-producto" comparado con el "patrón-producto corregido" de la empresa *i* en el período *t* y representa el grado de aprovechamiento de activos tecnológicos:

$$APA \text{ it} = \frac{\text{patrón-producto it}}{\text{patrón-producto corregido it}} * 100$$

En el ejemplo seguido, si la empresa dispone de 24,8 "patrones-producto" y 19,2 "patrones-producto corregidos" en la tecnología DISEÑO DE CIRCUITOS Y SISTEMAS ELECTRÓNICOS, entonces tendrá un aprovechamiento medido por APA del 129 %, lo que significa que esta tecnología ha sido utilizada en el período estudiado 1,29 veces.

De este modo, se descompone el nivel de acumulación de activos de la empresa *i* en el momento *t* en sus dos componentes, la dotación de activos y su apalancamiento. Y así se obtienen medidas indicadoras de cada componente:

$$\text{Patrones-producto it} = \text{Patrones-producto corregidos it} * \text{APA it}$$

Se ha querido analizar el efecto de las relaciones de cooperación en la acumulación de activos tecnológicos, por lo que se han investigado las relaciones en el ámbito concreto del proyecto de I+D referidas exclusivamente a aspectos tecnológicos. En consecuencia, no se han contemplado los acuerdos de cooperación que no estuvieran centrados en las tecnologías. Con estos requisitos, solo se han encontrado acuerdos en dos de los proyectos desarrollados durante el periodo analizado, pero han sido suficientes para poner de manifiesto unos efectos muy desiguales.

La empresa estudiada ha mantenido acuerdos de cooperación en dos de sus proyectos. En el primer caso, las relaciones de cooperación han ayudado a desarrollar una tecnología de RECONOCIMIENTO DE CARACTERES, antes no disponible en la empresa, de forma que resulta más accesible, mientras que en el segundo proyecto se han subcontratado partes del diseño de algunos componentes del producto basados en la tecnología de DISEÑO DE CIRCUITOS Y SISTEMAS ELECTRÓNICOS por razones de coste. Esta diferencia entre proyectos ha resultado ser muy importante sobre el efecto de la acumulación de activos.

El estudio del primer acuerdo indica una disminución del tiempo de acceso a la tecnología de RECONOCIMIENTO DE CARACTERES, pues la cooperación comenzó a primeros de 1990 y desde esta fecha hasta finales del mismo año pasó de cero a siete "patrones-producto corregidos" en esta tecnología. Las relaciones de cooperación se prolongaron hasta mediados de 1991 pero los conocimientos adquiridos han perdurado hasta el final del período de estudio, finales de 1995, y todo hace suponer que también con posterioridad. De acuerdo con las opiniones del responsable del proyecto, no se hubiera podido acceder en solitario a esta tecnología, al menos en un plazo de tiempo adecuado, así que con seguridad se hubiera desaprovechado una importante oportunidad de negocio propiciada por el evento de las Olimpiadas en Barcelona.

Sin embargo, este efecto no aparece en el segundo acuerdo, centrado en actividades de la tecnología DISEÑO DE CIRCUITOS Y SISTEMAS ELECTRÓNICOS. En este caso, las relaciones de cooperación no han producido ningún incremento del nivel de conocimientos ni de tecnologías, lo que parece significar que la cooperación en una tecnología básica y suficientemente conocida no presenta ninguna transcendencia en la acumulación de activos tecnológicos. El posible efecto esperado se limita a reducir el coste de desarrollo del producto.

En resumen, aunque determinadas relaciones de cooperación inciden positivamente sobre la acumulación de activos, en particular, sobre el componente de la dotación, no todos los acuerdos producen este efecto. No obstante, es una fórmula muy adecuada de acceso a tecnologías no disponibles.

En cualquier caso, surge la necesidad de completar esta conclusión con un estudio particular sobre las características concretas de las relaciones de cooperación que con carácter general permitan asegurar una repercusión positiva en el nivel de acumulación de activos tecnológicos.

## **6º CONCLUSIONES**

El enfoque teórico presentado en este trabajo resulta adecuado para el análisis de los activos empresariales, así como sus diferentes vías de obtención por parte de la empresa. En particular, va a permitir un estudio sistemático de las relaciones de cooperación desde una doble perspectiva: (1) estática, si se toman en consideración las obtención de rentas por los activos vinculados al acuerdo, así como la problemática de su apropiabilidad, y (2) dinámica, si se tiene en cuenta que la cooperación no es un juego de suma cero y que se obtendrán nuevos activos a partir de los aportados a la alianza.

Además, se ha planteado modelo para el análisis dinámico de la cooperación y un diseño de la investigación a realizar para esclarecer los efectos que este tipo de relaciones pueden llegar a tener en la acumulación de activos. Los resultados obtenidos, parciales hasta el momento, no ofrecen respuestas definitivas, pero plantean muchas nuevas preguntas. A continuación se exponen las más significativas:

- a) La cooperación puede ser, con toda seguridad, una vía eficiente de acumulación de activos, que incide particularmente en la dotación de activos, pero no siempre ha servido a este fin. ¿Cuáles son las condiciones determinantes de este fenómeno?
- b) ¿Existen comportamientos de los socios, o condiciones de algún tipo que faciliten el posterior incremento de la dotación de activos por los socios individualmente? O dicho de otra forma: además de la dotación de activos ¿Puede transferirse capacidad de absorción de dichos activos?
- c) ¿Puede servir la cooperación para incrementar el aprovechamiento de activos? ¿Puede servir para aprender a aprovechar mejor los activos (capacidad de transformación)?
- d) ¿Cuál es el papel de las actitudes y motivaciones de los socios, las características de los activos, las condiciones del acuerdo y las circunstancias del entorno, en este proceso?

Para resolver estas nuevas cuestiones es necesario continuar con la investigación en sus fases segunda (inconclusa) y tercera (no comenzada), con la esperanza de encontrar las respuestas adecuadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R. y P.J. Schoemaker (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Badaracco Jr. y L. Joseph, (1992): *Alianzas Estratégicas: El Caso de General Motors e IBM*, McGraw-Hill, Serie McGraw-Hill de Management, Madrid. [Vers. Original (1991): *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, McGraw-Hill, New York].
- Barney, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Chi, T. (1994): "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal*, 15: 271-290.
- Cohen, W.M. y D.A. Levinthal (1989): "Innovation and Learning: The Two Faces of R&D", *Economic Journal*, 99 (september): 569-596.
- Cohen, W.M. y D.A. Levinthal (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-151.
- Cohen, W.M. y D.A. Levinthal (1994): "Fortune Favors the Prepared Firms", *Management Science*, 40: 227-251.
- Dierickx, I y K. Cool (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35 (12): 1504-1511, December.

- Fernandez, E.; Montes, J.; Vazquez, C. (1998): "Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa", *Dirección y Organización*, n1 20, pp. 84-98.
- Fernández Sánchez, E. (1991): "La Cooperación Empresarial", *Información Comercial Española*, Núm. 693, Mayo.
- García Canal, E. (1993): "La Cooperación Empresarial: Una Revisión de la Literatura", *Información Comercial Española*, núm. 714, febrero, pp. 87-98.
- Garud, R. y Nayyar (1994): "Transformative Capacity: Continual Structuring By Intertemporal Technology Transfer", *Strategic Management Journal*, 15: 365-385.
- Godfrey, P.C. y C.W.L. Hill (1995): "The Problem of Unobservables in Strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, 16: 519-533.
- Hamel, G. y C.K. Prahalad (1995): *Compitiendo por el Futuro*, Ariel, Barcelona. [Vers. Original (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Mass].
- Hamel, G.; Y.L. Doz y C.K. Prahalad (1989): "Ventajas y Riesgos de Colaborar con la Competencia", *Harvard-Deusto Business Review*, 39: 19-28. [Vers. Original (1989): "Collaborate with Your Competitors and Win", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-139].
- Hill, C.W.L.; Deeds, D.L. (1996): "The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: A Neo-Australian Perspective", *Journal of Management Studies*, 33 (4): 429-451.
- Jensen, M. y R. Meckling (1996): "Conocimientos Específicos y Generales y Estructura Organizativa", *Harvard-Deusto Business Review*, Enero-Febrero (70): 64-77.
- Khanna, T.; Gulati, R.; Nohria, N. (1998): "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative cope", *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.
- Kogut, B. y U. Zander (1992): "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3 (3): 383-397, Agosto.
- Lei, D. y J.W. Slocum (1992): "Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances", *California Management Review*, fall: 81-97.
- Menguzzato Bourland, M. (1995): *La Triple Lógica de las Alianzas Estratégicas*, en: Cuervo García, A. ed.: *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid.
- Montgomery, C.A. (1995): *Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources*, en: Montgomery C.A. ed. (1995): *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm. Toward a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers.
- Ohmae, K. (1991): *El Mundo sin Fronteras*, McGraw-Hill, Serie McGraw-Hill de Management, Madrid. [Vers. Original (1990): *The Borderless World*, McGraw-Hill, New York].
- Patel, P. y K. Pavitt (1994): "Technological Competencies in the World's Largest Firms: Characteristics, Constraints and Scope for Managerial Choice", *Science Policy Research Unit, Economic and Social Research Council, May*.
- Peteraf, M.A. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Pérez Aguiar, W. (1994): "La Teoría de Recursos y Capacidades: Precisiones Terminológicas", *IV Congreso Nacional de ACEDE, 15 al 17 de septiembre, Barcelona*.
- Pérez Aguiar, W. (1998): "El Estudio de Casos por Patrones de Comportamiento", *IV Taller de Metodología de Investigación de ACEDE, Arnedillo, La Rioja, 23 al 25 de abril*.
- Pérez Aguiar, W. (1999): "Los Activos Estratégicos desde una Perspectiva basada en Recursos", *Esic-Market*, en

prensa.

- Pérez Aguiar, W. (1999): *El Estudio de Casos*, en: Sarabia Sánchez, F.J. ed. (1999): *Metodologías de Investigación en Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid.
- Reed, R. y R.J. DeFillippi (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 88-102.
- Rumelt, R. (1991): "Firm and Industry Effects as Determinants of Profitability", *Strategic Management Journal*, Marzo.
- Salas Fumas, V. (1992): "Aspectos Micro-organizativos de la Competitividad", *Fundación Empresa Pública*, Documentos de Trabajo n1 9205.
- Schmalensee, R. (1975): "Do Markets Differ Much", *American Economic Review*, 75.
- Ventura Victoria, J. (1998): "Recursos y Capacidades: Implicaciones para el análisis estratégico. Ponencias. Volumen I", *VIII Congreso Nacional de ACEDE. Empresa y Economía Institucional. Septiembre*.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.